



COMMENT DEVENIR UN ACTEUR DU CHANGEMENT?

Article publié dans les journaux : *Liberté-Économie* semaine du 3 au 9 septembre 2003
La revue *PME-MAGASINE* N°10, avril 2003

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

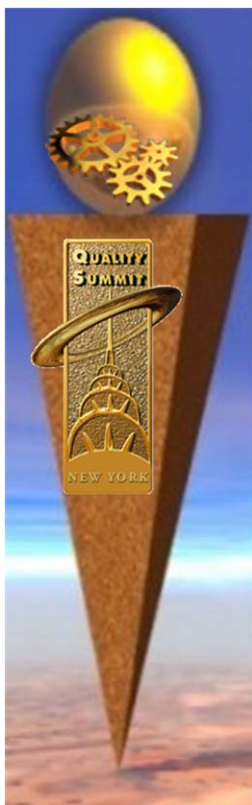
Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com



PROBLÉMATIQUE

Les mutations technologiques et économiques ont conduit à une nouvelle vague d'innovations sociales insoupçonnées, frappant nos organisations de travail sur tous les plans. Ainsi, de nouvelles formes d'organisations ont émergé et qui se démarquent sensiblement des entreprises classiques. Ces dernières sont aux prises avec un nombre considérable de contradiction, des coûts sociaux et une rigidité qui les rendent anachronique dans le contexte moderne contemporain. En effet, jamais le genre humain n'a vu un aussi rapide et gigantesque changement tel que nous l'expérimentons aujourd'hui. Ce changement altère notre manière de penser et menace notre statut quo comme jamais auparavant. Nous nous retrouvons soudainement en relation avec des choses qui, il y a quelque temps, ne constituaient pas une problématique à notre façon de faire et de vivre. La configuration de l'état actuel de nos organisations en est une que nous trouvons assez confortable. S'en est une pour laquelle nous avons travaillé toute une vie pour l'obtenir. De plus, c'est une situation pour laquelle nous dépensons le plus d'énergie pour maintenir. Pourquoi? Car, nous la connaissons très bien et nous savons ce qu'elle représente pour nous. Essayons-nous de l'améliorer? Oui, bien entendu, nous essayons toujours d'améliorer les choses pour notre bien être, mais ces petits changements, normalement, ne perturbent pas notre confort et notre sécurité que l'état actuel de la situation assure. Voulons-nous quitter cette situation pour une autre complètement différente et qui nous est inconnue? Dans plupart des cas la réponse sera effectivement non. Nous avons besoin d'avoir une raison pour quitter la situation actuelle. Nous avons besoin d'être insatisfait avec la situation actuelle. Même si ces raisons ne sont pas suffisantes, souvent nous voulons demeurer dans la même situation combien même elle est inconfortable. Cela est dû à la peur de l'inconnue. Nous résistons au changement car nous ne sommes pas convaincus soit de la rationalité de la nouvelle configuration ou, nous avons des intérêts à sauvegarder ou carrément cela va à l'encontre de nos croyances.



Aujourd'hui, les entreprises et institutions algériennes se questionnent pour trouver des réponses aux problèmes posés. Tous ces questionnements dérivent du besoin de ces entreprises et institutions d'atteindre une excellence organisationnelle. Or, cette dernière ne peut être atteinte sans un dynamisme humain. Dans les faits, la qualité d'une organisation dérive de la qualité du travail et des modes de cohésion interne, le tout articulé autour d'une stratégie humaine.

À travers les expériences vécues dans diverses entreprises, ce sont les mêmes sentiments qui sont exprimés par différents gestionnaires. Je sais ce que l'encadrement opérationnel pense lorsqu'il dit: « Nous sommes tous des membres de l'équipe de direction, mais nous ne le ressentons pas vraiment. Dans notre domaine de responsabilité nous savons très bien ce que nous devons faire, mais souvent nous ne comprenons pas pourquoi. Ce n'est pas réellement un problème de communication, c'est le sentiment que nous ne connaissons pas les objectifs de l'entreprise parce que nous ne sommes pas dans le cercle de décision. On nous ramène des programmes à appliquer et on ne sait pas l'objet de la réflexion qui les ont élaborés ou bien, com-

ment allons nous faire pour développer nos propres programmes. Nous voulons bien être une équipe de managers telle que vous le préconisez, mais comment allons nous faire pour le devenir? » Dans les faits, ces réflexions sont directement adressées au « top management » pour lui dire d'arrêter de parler de la gestion moderne, il est plus vital d'en appliquer les principes. Cela nous ramène à poser la question suivante : Peut-on appliquer des principes si l'on n'est pas imprégné de la philosophie qui leur est sous-jacente? Les changements stratégiques ont besoin d'être décidés pour se réaliser. C'est une des vertus du manager que de savoir les décider. Sénèque disait un jour à son disciple: « Lucilius, quand tu auras désappris à espérer, je t'apprendrai à vouloir. » La stratégie doit être voulue, cela nous conduit à une autre question que nous devons se poser et qui est relative à la cible. Pour appliquer une stratégie il faut savoir où aller, la citation de Sénèque : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », nous ramène à la notion de vision, à partir de laquelle dérivent les objectifs stratégiques.

Une fois, les aspects stratégiques connus, il convient de définir l'aspect tactique qui n'est autre que la gestion des

opérations courante, à travers un processus de gestion du changement, permettant le passage de l'état actuel vers l'état désiré. Pour ce faire, il s'agit de se poser la question suivante : « L'état actuel de notre organisation permet-il d'atteindre les objectifs stratégiques ou bien la cible préalablement définie? » La compréhension des composantes et des caractéristiques du modèle managérial actuel et celles du modèle managérial cible permettra de répondre aux questions que l'on se pose.

La fin de l'organisation fonctionnelle et bureaucratique

L'entreprise conventionnelle dominante s'appuie sur des bases périmées concernant la gestion des ressources humaines. C'est-à-dire primauté à l'individualisme; accent sur les procédures, la réglementation, le taylorisme, le modèle conflictuel de relation de travail, la centralisation, les communications descendantes, la technostructure, la paperasse, la prédominance de la mentalité hyper technicienne, bref un type d'organisation dite « mécaniste. »

Ce modèle managérial présente une expression profonde de malaise social. Cela entraîne des coûts sociaux d'une ampleur insoupçonnée qui se manifestent en termes de conflit de travail, rigidité des comportements, attitudes déloyales, absentéismes, rotation du personnel, écarts de qualité, ruptures de production, etc. Aujourd'hui l'approche mécaniste d'organisation devient dysfonctionnelle, car elle constitue un facteur d'inefficacité et d'éloignement du personnel plutôt qu'un moyen de mobilisation des intelligences. Cela entraîne des ruptures qui rendent anachroniques les organisations qui continuent à opérer par une simple reproduction du passé dû au paradigme de type machine.

Les organisations « mécanistes » sont structurées autour des fonctions. Elles constituent alors un handicap, exigeant une grande dépense d'énergie pour évoluer et changer. Cela est la conséquence de la structuration verticale autour des fonctions. Ce type d'organisation présente des effets pervers tels que le cloisonnement, le territorialisme et le protectionnisme. Ces défauts sont perçus comme incompatible avec les nouvelles exigences du marché qui réclament de la collaboration, du partenariat, du transfert d'information et de compétence tout le long de processus transversaux.

Émergence de l'organisation processuelle

Les fondements des organisations performantes en émergence sont diamétralement opposés à ceux des organisations classiques. Elles pallient les défauts présentés par les organisations mécanistes. On mise sur l'aspect d'équipe, la mobilisation de toutes les ressources, l'identification à des valeurs et à un projet partagé, la décentralisation, l'ouverture des communications, l'esprit d'entreprise, la mise en place de systèmes participatifs, les mécanismes d'intéressement, le feedback régulier sur les résultats, bref un type d'organisation dite organique, vivante, performante, excellente, c'est le nouveau paradigme de type organisme. C'est vers ce nouveau cap que s'alignent de plus en plus des entreprises à succès.

L'analyse des entreprises excellentes dans le monde occidental (Amérique, Europe) et au Japon nous conduit à dégager beaucoup de similitude portant sur différents traits de dynamisation des ressources humaines. Cette dynamisation est caractérisée par les constats suivants :

1. *La direction adopte une approche intégrée, opérationnelle et planifiée reliant à la fois les dimensions clefs, c'est-à-dire, les finalités organisationnelles, les moyens à mettre en œuvre et les résultats attendus.*
2. *Elle s'appuie sur un processus identificatoire de l'ensemble des ressources humaines à une conception de la réussite organisationnelle, c'est à dire la mission et les valeurs privilégiées, qui représente au fait la gestion culturelle et de la représentation de l'avenir de l'en-*

treprise.

3. *Une dynamisation de l'énergie de l'ensemble du personnel est recherchée à travers l'optimisation des processus humains, c'est-à-dire la communication, le travail de groupe, le leadership, la motivation etc..., c'est la gestion des processus.*
4. *Encouragement à la mise sur pied de structures participatives et souples dans le but de canaliser les énergies disponibles, c'est la gestion participative.*
5. *Elle se préoccupe de l'évaluation de la performance via des mesures de productivité, c'est la gestion des résultats.*
6. *Elle comporte, au-delà de la rémunération de base, des formules d'incitation et d'intéressement monétaire (prime au rendement, partage des bénéfices, actionnariat...), c'est la gestion de la motivation.*

Les organisations structurées autour des fonctions et celles structurées autour des processus constituent deux mondes des plus différents (voir le tableau.) Ces deux configurations sont intimement liées aux matrices fondamentales de toute entreprise, c'est-à-dire, les aspects techniques, les aspects organisationnels et les aspects humains. Cela impose à l'entreprise et l'institution algérienne une révision radicale de la configuration actuelle de son modèle de gestion. Cette révision sera mise en œuvre par une réingénierie de ses processus d'affaire (ou mise à niveau) qui fera appel à : **1) Une innovation organisationnelle et technologique. 2) Une valorisation du patrimoine du savoir-faire de l'entreprise. 3) Une gestion adéquate du changement que cela implique.**

Fondamentalement, c'est toute la dimension humaine de l'organisation qui est à repenser.

La réingénierie ou la mise à niveau : Un processus de changement à gérer

La mise à niveau consiste à repenser fondamentalement et à reconcevoir radicalement les processus d'affaires afin d'obtenir des améliorations très importantes en ce qui a trait à la mesure des performances critiques, à l'aide des technologies modernes, tels que : les coûts, la qualité, le service et sa rapidité. Cet aspect présente trois dimensions importantes : i) *le caractère radical de ce type d'activité; ii) l'utilisation des technologies de l'information; et iii) une mise à niveau associée à une vision de type « approche client ».*

Le caractère radical de l'activité de mise à niveau exige qu'un regard neuf soit posé sur l'entreprise. La recherche de l'amélioration, qui est très importante pour la plus part des entreprises algériennes, conduit à repenser de façon créative et innovatrice les fondements de l'entreprise algérienne. Cela concerne sa façon de fonctionner et les moyens technologiques utilisés. Que l'entreprise algérienne soit guidée ou non par une vision stratégique, le caractère radical de l'activité de mise à niveau impose une cassure et traversera les frontières fonctionnelles de l'entreprise. **L'envergure du changement lié à la mise à niveau rend de type de projet d'autant plus difficile à gérer. Car, plus un projet aura adopté une orientation radicale, plus les craintes et la résistance des membres de l'organisation au changement seront élevées.**

Pour atténuer cette résistance au changement il est primordial de définir un modèle d'accompagnement. Celui-ci devra reposer sur quelques actions clés : optimiser les processus, utiliser au maximum les potentialités des technologies de l'information, planifier et contrôler les changements, maîtriser la composante « ressources humaines », impliquer certains acteurs organisationnels et opérer un changement radical. Pour y arriver, il faut une approche méthodologique, il revient à définir les étapes les plus appropriées pour la conduite d'un projet d'innovation. Cette approche permettra de définir les facteurs de risques inhérents à chaque entreprise et qui correspondent aux aspects suivants : **i) l'envergure du projet; ii) l'intensité du changement; iii) la complexité**

des processus; **iv)** l'environnement organisationnel; et **v)** la nouveauté technologique.

Aussi, il est primordial de préciser que la conduite du changement est relative à un processus bien défini. Les activités du processus de changement sont une suite logique d'étapes relatives à : **i)** l'identification des changements; **ii)** la préparation des changements; **iii)** la planification des changements; **iv)** la mise en œuvre des changements; et **v)** la mesure des progrès réalisés.

À travers notre expérience en matière de réingénierie des processus (ou bien mise à niveau), nous avons remarqué que les projets de mise à niveau, entrepris par des entreprises, qui n'ont pas réussi à atteindre les objectifs escomptés sont dus aux éléments suivants : **1)** Des objectifs réactifs, partiels, peu définis et contradictoires. **2)** La mise à niveau est bien plus qu'un changement de logiciels et de technologies. **3)** Des acteurs absents et défaillants. **4)** Une politique de communication défaillante. **5)** Des lacunes dans le dispositif de formation. **6)** Une composante humaine négligée.

Les raisons de ces échecs dérivent du fait que la rupture n'est qu'apparente. En effet, alors que la mise à niveau prétend rompre avec l'organisation bureaucratique, les personnes censés conduire les changements restent dans le même système de raisonnement, c'est-à-dire, les gestionnaires restent fortement ancrés dans une vision technique et instrumentale de l'organisation et de la gestion. Au lieu que chaque élément de l'entreprise ou de l'institution devienne un agent du changement on en fait, au fait, une victime.

CONCLUSION

Les attentes des organisations sont grandes quant aux retombées de la mise à niveau. Il est essentiel de limiter l'écart dramatique qui pourrait

se créer entre les attentes et la capacité des gestionnaires à mener adéquatement ce type de processus. Il est essentiel que l'approche de gestion comporte les éléments clés.

L'engagement du chef de la direction s'avère une condition essentielle au succès. Il doit assurer un leadership sans faille et montrer un intérêt manifeste et soutenu tout au long du projet. Étant donné qu'un très grand nombre d'acteurs sont concernés, il devient crucial que les rôles et responsabilités correspondant à la nature du projet soient clairement attribués et pleinement assumés. Afin d'améliorer les chances de réussite des projets de mise à niveau, les facteurs de risques qui leur sont caractéristiques doivent être identifiés et des mesures du degré de risque doivent être élaborées et utilisées avant le démarrage du projet. L'établissement d'un modèle pour le choix du mode de gestion d'un projet de mise à niveau, selon le niveau de risque, s'avère essentiel pour répondre aux questions suivantes : y a-t-il lieu de moduler l'engagement du P.D.G. selon le degré de risque du projet ? Quelle sera l'assignation des rôles et responsabilités selon le niveau de risque du projet ? Comment prendre en considération le risque dans le choix du chef ou propriétaire du projet? L'exercice du leadership doit-il se modifier selon le niveau de risque? Si oui, comment ?

Peu de choses sont connues sur les activités de gestion des projets de mise à niveau. Il faudra établir des guides pour qu'il y ait adéquation entre le mode de gestion, le degré de risque et les objectifs poursuivis par l'entreprise pour réussir une gestion du changement. Si on ne considère pas le changement comme un processus qu'on doit gérer et contrôler, on en devient une victime.

Tableau comparatif des configurations mécanistes et organiques

PARAMÈTRES DE CONFIGURATION	CONFIGURATION MÉCANISTE OU BUREAUCRATIQUE	CONFIGURATION ORGANIQUE OU PROCESSUELLE
But	Buts de systèmes dominants : survie du système en place	Buts de mission : satisfaire le client
Culture organisationnelle et valeurs	Arrangement hiérarchique des fonctions résultant en une chaîne unique de commandement : rapports exclusivement individuels	Primauté à l'équipe de base : accent mis sur les relations dans et entre les groupes de travail.
Culture organisationnelle et valeurs	Relation d'autorité : soumission; responsabilité déléguée de manière rigide; communication descendante.	Confiance mutuelle : responsabilité et contrôle largement partagés; rapports de coopération et de solidarité; communication en tous sens.
Culture organisationnelle et valeurs	Organisation du travail parcellisé; sur spécialisation du travail.	Multiplicité des responsabilités au sein du groupe; utilisation optimale du potentiel de chacun.
Culture organisationnelle et valeurs	Opérations entièrement sous l'empire de règles abstraites ou de procédures de travail; application impersonnelle des règles; accent mis sur la position et non la personne comme base d'interaction.	Minimum de procédures, foi dans la personne; possibilités d'initiatives, de créativité de responsabilité et d'autocontrôle; esprit d'entreprise et de responsabilité largement répandus.
Culture organisationnelle et valeurs	Solution des conflits par la négation, la contrainte légale ou la guerre ouverte; concept des réactions personnelles anormales.	Examen des conflits en terme de problèmes à solutionner; confrontation positive des différends et négociation.
Environnement	Stable; simple; peu hostile	Instable; complexe; hostile.
Frontières de l'organisation	Rigides, claires	Souples, fluides; accentuation des liens avec les fournisseurs et les firmes externes.
Localisation du pouvoir	Sommet stratégique et analystes de la technostructure; système d'influence bureaucratique	Sommet stratégique et équipes de processus; système d'influence : contrôle idéologique / formalisation des résultats.
Division horizontale du travail	Spécialisation des tâches; division horizontale forte / entreprise taylorienne.	Activités multidimensionnelles / élargissement des tâches; division horizontale faible / postes multitâches / polyvalence.
Division verticale du travail	Séparation conception / exécution; peu d'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décision; beaucoup de contrôle.	Enrichissement des tâches / plus d'autonomie dans l'organisation du travail; plus de responsabilité pour les opérateurs; moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats.